

INDICE

Prefacio	XIII
Parte I.	1
El Enfoque de Sistemas y Nuevos Retos para el Supervisor	
1. El Cambiante Entorno de Negocios y Nuevos Papeles para el Supervisor	2
Supervisión: No se aceptan solicitudes de los jefes	2
Algo está sucediendo	4
Nuevos papeles para los supervisores	4
Cómo librarse del temor en el centro de trabajo	4
Lo tradicional y lo nuevo: La supervisión hoy	5
Definición de la supervisión	6
Organizaciones, administración y supervisión	7
Niveles de gerencia	8
Cualidades de un supervisor útil	11
Habilidad Básicas del Supervisor	12
Habilidades técnicas	12
Habilidades para la relaciones humanos	12
Habilidades conceptuales	12
Habilidades para tomar decisiones	13
Integración de habilidades de supervisión	13
Actividades Administrativas Básicas de los Supervisores	13
Planeación	14
Organización	15
Administración de personal	15
Dirección	15
Control	15
Los Retos del Entorno de Negocios de Hoy	16
Diversidad de la fuerza de trabajo	17
La diversidad no es un obstáculo	18
Ética y responsabilidad social	19
Cambio tecnológico	19
Competencia creciente	20
Como hacer frente a los retos	20
Nuevos Puntos de Vista sobre los Papeles y Responsabilidad del Supervisor	21
La organización como sistema	21
El trabajo como proceso	22
Equipos y trabajo en equipo	23
Sistemas y supervisión de procesos	24
La meta de todo el trabajo de supervisión	25
2. La Supervisión de Personas y Procesos	29
La administración de procesos en Rayovac	29
Sistemas, procesos, personales y supervisión	31
Principio 1: Privilegiar la entrega de valor para los clientes	32
Los clientes y lo que ellos valoran	32
Clientes internos y clientes externos	33
Medición del desempeño en términos de la satisfacción del cliente	33

Principio 2: Mejorar los Procesos Continuamente	36
Los supervisores y la mejora del proceso	37
Cómo mejorar los procesos	37
Principio 3: Evitar Problemas no Únicamente Solucionarlos	40
Una alternativa para descubrir las causas de los problemas	41
Una herramienta para comprender las relaciones de causa y efecto	41
“Los cinco porqués”	42
Descubrimiento de la importancia de las causas	43
Principio 4: Recolectar datos y analizarlos científicamente	45
La importancia de decisiones basadas en datos	47
Capacitación y educación	48
Empowerment a los empleados	50
Cómo afectan estos principios el trabajo de los supervisores	51
3. Equipos y Trabajo en Equipo	56
Equipos en una fábrica de plásticos	56
Cooperación, Equipos y Trabajo en Equipo	58
¿Por qué estudiar los equipos y el trabajo en equipo?	58
Individualismo frente a trabajo en equipo	58
Grupos de trabajo	59
Grupo – equipo de trabajo	60
Equipos	61
Apoyo en la transición	63
Grupos de trabajo, equipos y supervisores	63
Distintos Tipos de Equipos	65
Equipos de mejora del proceso	65
Equipos de proyecto	66
Equipos funcionales	66
Equipo de proyecto inventa un nuevo de carnes en Thermos	67
Dinámica de Equipos	68
Las etapas del desarrollo de los equipos	68
Los papeles individuales en un equipo	70
Normas	71
Cohesión	72
Problemas típicos del equipo y cómo manejarlos	73
Metas inapropiadas o mal definidas	73
Compromiso para el trabajo en equipo insuficiente o inequitativo para alcanzar las metas	73
Brechas de habilidad	74
Problemas de liderazgo	74
Conflictos interpersonales	75
Reuniones de equipo productivas	76
Tipo de reuniones	77
La agenda	77
Papeles de los participantes	78
Conducción de la reunión	79
Puesta en marcha de los equipos en las organizaciones	80
XEL aprende que el trabajo en equipo requiere esfuerzo	82
Parte 2. Planeación, Toma de Decisiones y Mejoramiento de los Procesos	87

4. Planeación para el Desempeño y la mejora	88
Planificación para la mejora en un servicio de alimentos de hospital	88
Planeación, Objetivos y Satisfacción del Cliente	90
¿Por qué planear?	90
Los objetivos deben ser INTELIGENTES	94
Planear para la satisfacción del cliente	95
Benchmarking	96
Planeación Estratégica y Táctica	97
Alineación de los niveles: planeación Hosni	97
Tipo de Planes	98
Planes formales	99
Planes de una sola ocasión	101
Una pequeña advertencia para usted como supervisor	101
Herramientas de Planeación y Programación	102
Gráficas de Gantt	102
PERT	103
El enfoque justo a tiempo	104
Administración por Objetivos	105
Cómo funciona la APO	106
Los problemas con la APO	106
Planeación Personal	108
Planeación de su trabajo y asignación de prioridades a su tiempo	108
Evite interrupciones	110
Administración del papeleo	111
Listas de mejoras en la planificación personal	111
5. Toma de Decisiones, Solución de Problemas y Mejoras	116
Toma de decisiones para una supervisora	116
La importancia de la Toma de Decisiones	118
Una perspectiva distinta sobre las decisiones	118
Los sistemas y el contexto para tomar buenas decisiones	119
Decisiones Programada y no Programadas	121
Decisiones programadas	121
Decisiones no programadas	122
Incertidumbre en la toma de decisiones	122
El Proceso de Toma de Decisiones Racional	123
Paso 1: Reconocer el problema u oportunidad	124
Paso 2: Recopilar información acerca del problema u oportunidad y sus causas posibles	125
Paso 3: Generar cursos de acción alternativos y determinar sus efectos en sus objetivos	125
Paso 4: Elegir un curso de acción más consistente con sus objetivos	126
Paso 5: Poner la acción en práctica	126
Paso 6: Evaluar los resultados y aprender	126
Toma de decisiones racional y la mejora constante	127
¿Quién toma la decisión?	128
Los beneficios de la toma de decisiones racional	128
Satisfacción	129
Obstáculos para una Buena Toma de Decisiones	129
Prejuicios personales	130

Tomar la salida fácil	130
Complacer al jefe	130
Escalada	131
Toma de Decisiones en Grupo y en Equipo	131
Lluvia de ideas y votaciones múltiples	132
Técnica de grupo nominal	133
Creatividad y Toma de Decisiones	135
Pensamiento lateral	135
Conclusiones sobre la toma de decisiones	136
6. Control y Mejora Continua	141
Control en una planta de químicos	141
Los supervisores y el enfoque tradicional al control	143
Problemas potenciales con el enfoque tradicional al control	145
Control Estadístico del Proceso	147
Gráficas de control y distribución de resultados	147
Tres enfoques para reducir la variación de causa común	150
Uso de un video de alta velocidad para disgregar y mejorar un proceso	151
Interferencia	152
Fijación de metas frente a objetos	153
Tipos y Planificación de Tiempo de los Controles	154
Control preventivo	154
Control concurrente	155
Control de reprocesos	155
Control de daños	156
Más Técnicas de Control para Asegurar la Calidad	157
Diseño consiste (sencillo y confiable)	157
Poka – Yone	157
Mantenimiento productivo total (MPT)	158
Control y Mejora	160
Mejoría constante o kaizen	161
Diagramas de flujo, complejidad y mejoras	161
Reingeniería del proceso	162
Mejoramiento de la satisfacción del cliente	166
Supervisores, controles y clientes	169
Parte. 3.	174
Relaciones Humanas	
7. Liderazgo para e Desempeño	175
Dirección del turno nocturno el Leggett & Platt	175
Administración y liderazgo	177
El punto de vista de sistema y el liderzazo	177
Definición del liderazgo	178
El liderazgo como actitud	178
Reconozca al líder cuando siga a uno	180
Liderazgo y Poder	181
Los tipos de poder	182
Enfoques de características al Liderazgo	185
Otra perspectiva sobre la característica de liderazgo	186
Enfoques de Comportamiento o Situacionales al Liderazgo	187

Preocupación por las personas y el desempeño	187
La rejilla del liderazgo	189
Enfoques de contingencia al liderazgo de Fiedler	189
Teoría del liderazgo situacional	191
Situaciones y comportamientos de liderazgo	193
Dirección del cambio	194
Liderazgo participativo frente al de transformación	194
Comportamiento de los líderes de transformación	195
Conversión a un líder de transformación	196
Conclusiones sobre el liderazgo	198
8. Motivación y Desempeño	202
La perspectiva de un empleado sobre la motivación	202
Para Comprender la Motivación	204
Definición de la motivación	204
Unas palabras sobre la teoría	205
La Teoría X y la Teoría Y: Interacción con los Empleados	205
Equidad y Motivación	207
Motivación y Necesidades	209
La jerarquía de necesidades de Maslow	210
Las necesidades adquiridas de McClelland	211
El efecto del reforzamiento en la motivación	213
Motivación y expectativas	215
El uso de las metas para motivar	217
Incremento de la fuerza motivacional de las metas	218
Administración por objetivos	218
Motivación y expectativas	215
El uso de las metas para motivar	217
Incremento de la fuerza motivacional de las metas	218
Administración por objetivos	218
Motivación intrínseca	219
Participación de los empleados, diseño del puesto y motivación	221
La teoría de dos factores de Herzberg	221
Cómo hacer interesantes los puestos	222
Combinación de enfoques al diseño del puesto	224
Programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT, QWL) y motivación	225
Una herramienta para ayudar a mantener la motivación de desempeño de los empleados	227
Conclusiones sobre la motivación	227
9. La Comunicación en un Centro de Trabajo Diverso	231
Comunicación que interfiere con el desempeño	231
Comunicación: lo básico	233
La comunicación y el punto de vista de sistemas	233
Todo contiene un elemento de comunicación	234
El Sistema de Comunicación	235
Tipos de Comunicación	237
Comunicación oral	237
Comunicación escrita	237
Comunicación no verbal	237

Los canales de la comunicación	239
Como hacer un uso eficiente del correo electrónico	240
Flujos de Comunicación	241
Comunicación descendente	241
Los supervisores y la comunicación desde y hacia la alta gerencia	242
Comunicación ascendente	242
Comunicación lateral	243
La comunicación Informal	244
Problemas creados por la red de comunicación informal	244
La supervisión y la red de comunicación informal	245
Barreras a Compresión compartida	246
Problemas de marco de referencia	246
Sobrecarga de información	248
Deficientes habilidades para escuchar	249
Problemas de interacción	250
Como promover la comunicación abierta	254
Diálogo: Comunicación que une a las personas	255
10. Administración del Conflicto e Instauración de la Confianza y el Compromiso	261
El trabajo en equipo en una reempacadota de productos químicos	261
Compresión del conflicto	263
Tipos de conflictos	263
Causas específicas del conflicto	263
Solución de conflictos	265
Herramientas para ayudar a resolver conflictos interpersonales	266
Conflicto y mejora	267
Instauración de la Confianza y el Compromiso	269
Compromisos, no acatamiento	270
Librarse del temor	271
Camiones y confianza	272
Reconocimiento y compromiso	273
Ética y Confianza	276
La toma de decisiones éticas	276
Reconocimiento de situaciones que incluyen elecciones éticas	277
El enfoque utilitario	278
El enfoque de los derechos morales	278
El enfoque de justicia	279
Combinación de los enfoques	280
Conclusiones sobre conflicto, compromiso y ética	280
Parte 4.	285
Administración de Recursos Humanos	
11. Selección de Nuevos Empleados	286
Contratación en una pequeña empresa de servicio de agua	286
Introducción al Proceso de Contratación	288
El papel del supervisor en el proceso de selección de empleados	288
Colaboración con su gerente	288
Colaboración con el departamento de recursos humanos	289
El papel de su equipo en la selección de nuevos empleados	291
Planeación para la contratación	291

Reclutamiento de Candidatos para el Puesto	292
Reclutamiento dentro de la organización	292
Reclutamiento fuera de la organización	293
Selección de Nuevos Empleados	294
Análisis de solicitantes	295
Entrevista de candidatos	296
Verificación de referencia	298
Pruebas relacionadas con el puesto	302
Pruebas de uso de drogas y exámenes físicos	302
La toma de la decisión de contratar	303
Orientación	303
Contratación de pruebas	303
La recomendación de un alto ejecutivo en relación con la selección de personal	304
Los beneficios de un buen sistema de selección	304
Consideraciones Legales en Estados Unidos para Seleccionar a Nuevos Empleados	306
Conclusiones sobre la selección de nuevos empleados	309
12. Evaluación y Desarrollo de los Empleados	313
Desarrollo de los empleados en una agenda de seguros	313
Administración del desempeño	315
Evaluación del desempeño individual	315
Incomodidad por la evaluación del desempeño	316
Criterios para la evaluación del desempeño	317
Métodos y formas usados en la evaluación del desempeño	317
Prejuicios y errores en evaluaciones del desempeño	322
Cómo realizar una evaluación del desempeño formal	324
Recomendación de un consultor de alto nivel sobre las evaluaciones del desempeño	326
La evaluación del desempeño como una reconciliación de expectativas	328
Cómo hacer Frente a Situaciones de Desempeño por Causa Especial	328
Problemas de desempeño por causa especial	329
Asesoría para los empleados con el objeto de hacer frente a problemas de desempeño por causa especiales	331
Uso de la disciplina para tratar problemas de desempeño por causa especial	333
Cómo llamar la atención a un empleado	334
Desarrollo de Empleados	335
Capacitación	336
Desarrollo de la carrera del empleado	338
Conclusiones acerca de la evaluación y el desarrollo de los empleados	338
Parte 5.	343
Otros Retos para los Supervisores	
13. Supervisores, Computadoras e Información	344
Uso de las computadoras como herramienta de información	344
Supervisores e Información	346
Derivación de información significativa	346
Determinación de la utilidad de la información	246

Sistemas de Información	347
Sistemas de procesamiento de transacciones	349
Sistemas de automatización de oficinas (SAO)	350
Sistemas de información de gestión (SIG)	351
Sistemas de apoyo a las decisiones	351
Aplicaciones avanzadas de sistemas de información	352
Administración de los Sistemas de Información	252
Seguridad de los sistemas de información	353
Aceptación de los sistemas de información por partes de los empleados	353
La Revolución de la Red de Información	354
Eliminación de jerarquías	354
Incrementar la productividad	356
Facilitar el trabajo en equipo	356
Volverse más capaces de responder a las necesidades de los clientes	356
El trabajo con proveedores	358
Las redes y la oficina virtual	258
Un nuevo tipo de red: Intranet	358
Cómo usan las organizaciones intranets	359
Implicaciones de las Redes para los Supervisores	360
Creación de un clima de confianza	360
Exigir que los supervisores aprendan a usar el sistema	360
Ayudar a los equipos a funcionar mejor	361
Eliminar desperdicios	361
Alinear personas y procesos	361
Capacitación y la mejora del desempeño	362
Conclusiones sobre la Tecnología de la Información	362
14. Dirección y Prosperidad en un Centro de Trabajo Cambiante	367
Administración del cambio en un almacén de libros	367
Compresión y administración del cambio	369
Fuentes del cambio	369
Resistencia al cambio	371
Cómo superar la resistencia al cambio	372
Cómo dirigir el cambio	374
Acciones del supervisor que conduce al cambio	374
Plan de mejoramiento personal	382
El derrame del cambio dirigido por el supervisor	382
Hábitos de Trabajo para un Entorno de Negocios de Cambios Rápidos	384
Esté preparado para los cambios rápidos	384
Comprométase por completo con su trabajo	385
Incrementa su velocidad	385
Aprenda a vivir con la ambigüedad y la incertidumbre	386
Actúe como empresario	386
Siga aprendiendo	386
Agregue valor para la organización	387
Considérese como proveedor de servicios	387
Sea un solucionador, no un acusador	387
Conclusiones acerca del trabajo en una era de cambio rápidos	388
Casos de los capítulos	392

Glosario	407
Índice	415